

国際航空市場における新たな展開

The New Trend in the International Air-transport Market

戸 崎 肇

Hajime Tozaki

1. はじめに

近年、欧米を中心として新規航空会社の活躍が注目されている。全般的な不況の波に大手航空会社が苦しみ中で、注目を浴びている新規航空会社は、いずれも好調な経営成績を残している。こうした新規航空会社の活躍を見て、業界関係者の中には、こうした新規航空会社の台頭、市場の席卷を、もはや不可逆的な流れと捉える見方がある。しかし、その一方では、規制緩和の先進国である豪州では、国内第2の航空会社が経営破綻し、寡占化が進展しているところもある。

また、どちらともいえず、まだ動向が混沌としているところもある。たとえば米国のこれまでの流れは、再寡占化の流れとして捉えられていた。日本の旧運輸省が行った1999年10月の調査では、当時の平均為替レート（1ドル＝105円97銭）で比較した日米の国内線普通運賃は、日本の100に対してアメリカは415というものであった。これは、寡占化が運賃水準の高止まりをもたらしたものと考えてよいだろう。しかし、ここにきて全米第2位のユナイテッド航空の経営破綻をきっかけに、大手航空企業の経営スタイルの限界性が強く指摘されるようになってきた。

そこで本稿では、各地域別に個々の状況を検証し、現在現れている変化が再寡占化か、新規航空会社の勢いの定着化か、果してどちらの方向へ行きつこうとしているのかを探る一助としたい。

2. メガ・キャリアの崩壊と新規航空会社の台頭

2002年における航空業界の最大の話題は、何と言っても全米第2位の巨大航空会社であるユナイテッド航空の経営破綻であろう。2002年12月9日、ユナイテッド航空の持ち株会社であるUALは、米連邦破産法11条に基づく会社更生手続きを申請した⁽¹⁾。

この理由としては、新規航空会社の台頭と、従業員持ち株制度の問題性が露呈したものと考え

(1) 「2002年9月末現在のUALの総資産は約242億ドル。企業破綻を直前の資産規模でランク付けする米国の慣例によると、ワールドコム（総資産1,039億ドル）などに続き過去7番目、航空会社では1991年のパン・アメリカン航空を抜き、過去最大とみられる。」2002年12月10日付日本経済新聞。

られる。

(1) 従業員持ち株会社制導入の後遺症

1990 年に発生した湾岸戦争の影響で、国際的に、国際線を運航する航空会社は大きなダメージを被った。航空産業は何よりも平和の中で維持される安全性に依拠するものであり、戦争によって観光需要が激減したことが、ダイレクトに航空産業の業績を悪化させたのである。

その一方で、交通産業に共通する特徴として、航空に関わる労働者は過酷な労働環境にさらされるため、会社に対する帰属意識よりも、賃金面での待遇に大きな関心を寄せることがある。そして、もし自分達の要求が通らなければ、ストライキをうつという直接的な手段に訴えることができるということも大きな特徴である。この結果、航空産業の賃金は、下方硬直性（需給関係に従って需給の均衡が伸縮的にならないこと）が高い構造になっている。

こうした状況下、ユナイテッド航空の経営側は、当面の経営危機をできるだけ円滑に乗りきるために、従業員持ち株制度を活用することになった。

従業員持ち株制度は、もともとベンチャー企業など、創業段階から高額の報酬を出して従業員のインセンティブを引き出すことが不可能な組織が、自社株を報酬がわりに従業員に割り当てることによって、自分達の努力によって会社が好業績を収め、発展し、公開するようになれば、自分達の持ち株によって大きな見返りを得ることができるということをもってやる気を引き出すという仕組みである⁽²⁾。

ユナイテッド航空では、湾岸戦争後の経営苦境を乗りきるための人件費対策として、この従業員持ち株制度を導入したのであった。従業員側は、こうして割り当てられた株を組合としてまとめ、その持ち株比率をもって経営陣に組合から代表者を送りこんだ。そして、このことが後々、大きな影響をもつことになるのである⁽³⁾。

2000 年末期のバブル崩壊、2001 年 9 月 11 日の同時多発テロ、そして 2001 年冬から 2002 年夏にかけて起こったエンロン、ワールド・コム的事件がもたらした米国企業の会計システムに対する市場不振が重層的に重なって、米国の景気はどんどんと悪化の一途をたどっていった。こうした中、ユナイテッド航空を中心として大手航空会社は収益の落込みに苦しむことになる。その一

(2) ただし、この場合問題性が残るのはインサイダー取引の危険性である。日本ではこの点に関する危惧から、長らくこの制度は認められてこなかった。この制度が認められるようになったのは近年になってからの話である。

(3) 「UAL が政府から債務保証を受けるため検討したリストラ策は当初、総額 150 億ドル（1 兆 8,700 億円）の合理化を目指した。労働組合との交渉の結果、「5 年半で 50 億ドル超」と大幅な後退を迫られ、政府の理解を得られなかった。

UAL 労組は株式全体の 55%を保有する大株主（従業員持ち株会は、この 2 週間に 960 万株を売却していたことが、米証券取引委員会（SEC）の資料で明らかになった。今後 3 週間で、2,760 万株を追加売却することも届け出ている。2002 年 12 月 10 日付日本経済新聞）。湾岸戦争の影響で業績不振に陥った 1990 年代前半、人件費を約 1 割削減する見返りに自社株を従業員に譲渡する持ち株制度を導入した。組合から役員を出すなど発言権も強い。UAL は組合に配慮した結果、2002 年 8 月に破綻した US エアウェイズに続き業界 2 番目とされる高コスト体質を持続。1 日の損失額は 700 万ドルを超え、競争力は急速に低下した。」2002 年 12 月 6 日付日本経済新聞。

方で、後述のように新規航空会社は斬新な経営手法で市場の切り崩しを進めてくる。こうして、大手航空会社は、景気の激しい落込みと新規航空会社の活躍という2つの攻撃にさらされ、にっちもさっちもいかなくなるのである。

(2) 米国における新規航空会社の台頭

大手航空会社が深刻な経営危機に悩んでいる一方で、低コストを売り物にする新規航空会社は、好調な経営成果を残してきている。これは、こうした新規航空会社が、単に低コストの面だけで消費者に受け入れられているのではなく、広く、その斬新な経営戦略が消費者に受け入れられているからだと言ってよいだろう。

米国では1978年のカーター政権下における航空自由化政策以来、新規航空会社の参入が相次ぎ、1980年代中盤には、250社を超える航空会社が市場でしのぎを削った。しかし、その後、自由競争の環境が、予約端末による情報化の面と、空港における発着枠配分という側面において公平性を欠いていたことをひとつの大きな要因として、再編、再寡占化の方向へと逆コースをたどった⁽⁴⁾。

もちろん、市場要件だけがその原因とはいえない。低コスト＝劣悪サービスという図式が成立するような状況を、新規航空会社自身が生み出してしまったことに大きな原因がある。ここが、現在の新規航空会社の台頭と状況を異にするところである。

そして、1990年の湾岸戦争を最終的なきっかけとして、再寡占化は決定的なものとなる。弱小企業は、ここで徹底的に淘汰され、アメリカン航空、ユナイテッド航空、デルタ航空のビッグ・スリーを中心とする寡占市場となった。

その後、米国の長期経済好況が出現したことと、情報化の進展が、1990年代後半に、再度、新規航空会社台頭への道を拓くことになる。

まず、1990年代全体を通じて現出した米国の長期経済好況、ITバブルの発生は航空需要を押し上げ、新規参入のための余地を生み出した。また、大手航空企業をリストラされた人々が、起死回生をはかって再挑戦をする機会も、それに伴って高まったのである。こうした中にサウスウェスト航空の台頭を位置付けることができるだろう。

次に情報技術の発展がある。これまで、特に航空産業は在庫をもつことのできない、いわゆる空間財を扱う商売であるがゆえに、その在庫管理である予約システムの巧拙が、生き残りの鍵となってきた。従来であれば、巨大航空企業は、そのシステム構築に巨額の資金を投資し、代理店への大々的な予約端末の貸し出しを行い、それによって市場占有率を高めていった。しかし、インターネットの登場は、こうした市場のあり方に大きな変化をもたらすものとなった。インターネットを通して、航空会社は旅行代理店を通さず、直接に消費者と航空券の売買を行うことができるため、最小限の投資で流通への浸透を図ることができるようになったのである。また、パー

(4) この点に関しては、拙著『航空の規制緩和』、劉草書房を参照のこと。

チャル・トラベル・カンパニーの台頭も、そうした流れを後押しした。バーチャル・トラベル・カンパニーとは、従来型の店舗を持たず、ネットだけで商売を行う旅行代理店である。こうした代理店が低コスト型の航空会社の格安航空券を扱うことによって、消費者への浸透を図っていく。この動きが新規航空会社組にとっての後押しとなったのである⁽⁶⁾。ジェットブルーなどはその好例と言えるであろう。

新規航空会社の活躍に関しては、低コスト、低料金の方がどうしても注目されがちである。しかし、新規航空会社の強みは、なによりもその斬新な経営にあるといってよいだろう。新規航空会社の起源がリストラ組が起死回生を図っての事業であるがゆえに、そもそもの労働インセンティブが非常に高いということが挙げられる⁽⁶⁾。

サウスウェスト航空のポイント・トゥ・ポイントの路線展開戦略もその代表的な例であろう。また、ジェットブルーが、予約端末を社外のパートタイマーに貸し出して、そこで作業をさせるというのも、従来の航空業界の発想ではとても浮かんでこない、画期的な事業革新である。そこで、以下では、こうした大きな影響を米国の航空市場に与えている代表的な新規航空会社について、その動向を紹介したい。

(3) ジェットブルー・エアウェイズ

米国における新規航空会社の中でも、最近特にその動向が注目されているのがジェットブルー・エアウェイズである。ジェットブルー・エアウェイズは、2002年2月にニューヨーク〜フロリダ間で操業を開始した。ニューヨーク JFK 国際空港を拠点にシアトル、ラスベガス、ニューオーリンズなど南部・西部を中心とする20都市へ1日142便を運航している。そして、2002年4月には、米ナスダック市場に上場を果たした⁽⁷⁾。

ジェットブルーの飛躍は、インターネットの発展・普及と、その利用が初めて可能となったものである。以下、日本経済新聞に紹介された内容から抜粋して見ていきたい。

第一に顧客に対するサービス面の改革があげられる。ジェットブルーを利用する者は、航空券購入、座席指定、マイレージメンバーへの登録をすべて同社のインターネットサイト上で済ませることができる。航空券をネット上で販売する会社は珍しくないが、全部の航空券をネット経由

(5) この代表格がトラベロシティである。トラベロシティは、日本でも、ビジネスモデル特許の代表的な例として盛んに紹介されている。これは、航空券の売買にオークション方式を取り入れたものである。売り手である航空会社、買い手である消費者、ともに、ある特定の路線、搭乗日に関して希望価格を入力する。その条件が一致すれば商談成立ということになる。その際、消費者側は、その取引をキャンセルすることはできない。このシステムに加入する際にクレジット・カードの番号が登録され、商談成立とともに自動決済となるようになっている。商談成立の時点まで、消費者は、どの航空会社を利用することになるのかはわからない。航空会社側にとってもメリットはある。それは、この入札においてオファーした価格が、ネット上で行われるために、他社に知られなくてすむということである。これは市場の価格秩序を乱す可能性を減らすという意味で、市場全体にとっても有益な意味をもっている。

(6) この点、サウスウェスト航空の創業者社長が退任することが、社内全体の士気にどのような影響を与えるのかが、現在市場関係者の間で注目されている。

(7) 2002年11月25日付日本経済新聞。

で販売するのは同社だけである。同社の副社長は、「我々のマイレージシステムはプラチックカードを発行しないし、手紙も送らないので他社よりコストが低い」と語っている。

次に運航面を見てみよう。競合他社のパイロットが分厚いかばんを操縦室に持ち込むのに対し、ジェットブルーのパイロットはノート型パソコンを携行する。

パイロットは通常、フライトのたびに、運航マニュアルや非常時マニュアルなど数百ページの手引書を空港近くのオフィスで受け取る。ジェットブルーはこの手続きをネットに置換えた。パイロットは手元のパソコンを空港に備え付けのサーバーに接続し、全マニュアルを毎秒百メガビットの速さで取り込む。かかる時間は1～2分間である。

「米航空業界でマニュアルをすべて電子化しているのは我々とフェデックスだけ」と、ジェットブルーのCIOは述べている。フェデックスが航空機にパソコンを備え付けているのに対し、ジェットブルーはパイロットがパソコンを携行している。マニュアルだけでなく社内情報も外出先から入手する。

離着陸時の機体重量や燃費、必要燃料を割り出すフライトエンジニアの仕事もパイロットが兼務している。表計算ソフトであっという間にできるためである。「パイロットのIT武装により、人件費換算で年1万時間分のコストを節約できている」と同CIOは述べている。

とはいえ、ITに巨額資金をつぎ込んでいるわけではない。IT投資は累積でも40万ドル（約4,800万円）未満であるとしている。ソフトがすべて内製であるのが、こうしたことを可能にしている。

2002年7～9月期の純利益は前年同期費22%増の1,220万ドル（約15億円）であった。赤字に沈む大手を尻目に、着実に利益を稼ぎ出している。1マイル飛んだ時の運航コストは6.82セント（1座席当たり、2002年1～3月期）で、ユナイテッドやアメリカン航空の6割弱の水準。格安航空会社の先駆者であるサウスウェスト航空と比べても7%程度低い（図1）。

（エクラト・コンサルティング社調べ、2002年1～3月）

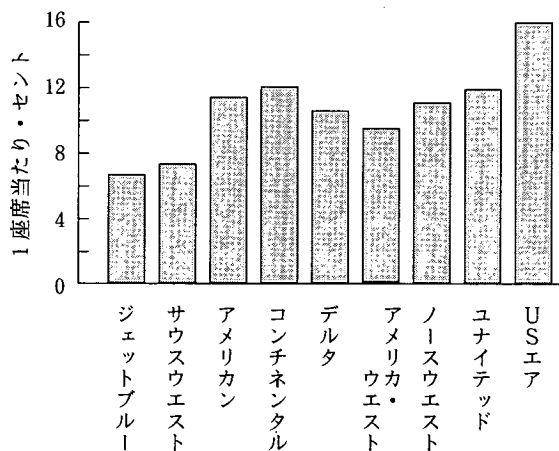


図1 米航空会社の1マイルあたり運航コスト

さらに客室乗務員についても斬新な取り組みが行われている。客室乗務員の大半はパート・タイマーであり、1 日 1 フライトしか飛ばない乗務員もいる。

このように、コスト削減努力は会社の隅々まで及んでいる。

ジェットブルーは、次の狙いも定めている。チェックイン時に利用客のスーツケースに取りつけるタグだ。このタグに、バーコードの代わりに半導体を埋めこむ考えを示している。「利用者が間際にキャンセルしても、いったん積み込んだスーツケースを即座に取り出せる」という⁽⁸⁾。

(4) フロンティア航空

米国南西部を拠点とするフロンティア航空は利用客が搭乗予定日に出発時間を変更しても追加料金を払う必要はない仕組みを導入した。2002 年 10 月の輸送実績は、前年同期に比べ、約 8 割も伸びている⁽⁹⁾。

3. 欧州における航空市場の動向

(1) 欧州における新規航空会社の動向

米国に対して、さらに新規航空会社の台頭が目立っているのが、欧州における航空市場である。欧州における代表的な新規航空会社としては、イーージェットとライアン・エアの 2 社の名前を挙げることができる。

欧州では、1997 年に欧州連合 (EU) が航空自由化を完了した。これによって、EU 加盟国の航空会社は、EU 域内の 2 国間を好きな料金で自由に飛べるようになり、これを受けて新規航空会社の飛躍が始まった⁽¹⁰⁾。

欧州における新規航空会社台頭の草分けであるアイルランドのライアンエアは、これまで格安航空業界最大手として活躍し、2002 年 4～9 月期の最終利益が前年同期比で 7 割強増えた。欧州には片道 2～3 時間の範囲内に、ロンドン、ミラノ、マドリードといった大都市が点在してお

(8) 2002 年 11 月 25 日付日本経済新聞。

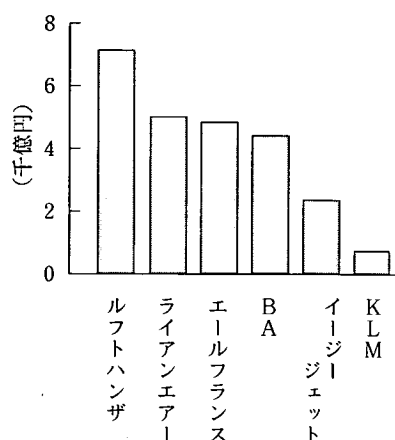
(9) 2002 年 11 月 25 日付日本経済新聞。

(10) 欧州の各国は一国では市場規模が限られており、巨大な国内市場をもつ米国と対等な交渉力をもつため、戦後の早い段階から、域内での市場統合が模索されてきた。それが、1985 年に策定された欧州域内市場統合白書によって、統合のスケジュールが明確になった。これを受け、航空市場においても、3 つのステップを伴う自由化のプランが立てられ、実行されていった。これがパッケージ 1, 2, 3 と言われるものである。本格的な自由化の方向に動いたのは 1993 年 1 月から開始されたパッケージ 3 であった。この中では、カボタージュ (第 3 国の国内を運航する権利) の解禁、運賃における二重不承認主義の導入 (関係する両国政府がいずれも反対しなければその運賃は認可されるという仕組み。従来は二重承認主義で、両方の国の政府が賛成しなければ運賃は認可されなかった。これによって、運賃は限りなく自由化に近づいた。) など、画期的な内容が示されていた。しかし、その結果、市場が過度に混乱するのを避けるため、1997 年までは暫定措置として、問題が生じた場合には政府の介入を認めるというセーフガード条項が認められたのであった。1997 年はその暫定措置が解除された年である。したがって、この年を、真の自由化政策がスタートした年と見なして良いだろう。詳しくは拙著『航空の規制緩和』、劉草書房を参照のこと。

欧州の主要格安航空

社名	ライアン エア	イー ジー ジェット	ゴー・フライ
本 社	アイルランド	英 国	英 国
保 有 機 数	44	31	25
路 線 数	76	45	23
4月の月間 旅客数	110万人 (36%)	79万人 (29%)	47万人 (79%)

欧州の主要航空会社の時価総額



(カッコ内は前年同月比増加率) (13日現在、主要市場での時価総額を日本円に換算)

図 2

り、機内サービスを省いた格安航空会社の路線展開に適している。また、2002年5月には英国航空のドイツでの子会社であるドイチェBAを買収権利も獲得している。

これに対して、2002年7月には、格安航空業界2位の英国イー・ジー・ジェットが、同3位の英国ゴー・フライを買収、旅客規模でライアンを上回る最大手に浮上した(図2)。英国を中心とする両社が合併し、英国市場に大きな影響をあたえようとしている⁽¹¹⁾。

(2) 新規航空会社の台頭を受けた既存航空会社の対応

ここに来て、市場の激変に対応すべく、最も社会主義的色彩の強かったフランスでも新たな動きが出てきた。ナショナル・フラッグキャリアのエール・フランスの民営化が政府決定されたのである⁽¹²⁾。

また、これに先だって、KLMオランダ航空は、2002年9月、エール・フランスと戦略的な提携に向けた交渉に入ったことを明らかにした。エールフランスも同日、米国のデルタ航空などと構成する国際航空企業連合「スカイチーム」にKLMを迎える準備を進めていると発表した。

国内市場の狭いKLMは、国際線市場に活路を見出さなければならない。そのため、これまで、英国のブリティッシュ・エアウェイズ(BA)や、イタリアのアリタリア航空と合併交渉を進めたが、失敗に終わっていた。これに対して、エールフランスが属するアライアンスであるスカイチームは、「スター・アライアンス」、「ワンワールド」に対し、旅客数や旅客収入で見劣り

(11) 2002年11月25日付日本経済新聞。

(12) 「フランス政府は、2002年12月19日、エールフランスを民営化する法案を閣議決定した。競争力を高めるとともに、資本調達先を広げて航空業界の世界的なグループ化の流れに対応する。同時に政府の財源確保も狙っている。

フランス政府は同社の発行済み株式の54.4%を保有する筆頭株主である。このうち30~40%を売却し、最終的には政府保有比率を20%未満に引き下げる考えである。」2002年12月19日付日本経済新聞。

しており、両者の思惑が一致した結果であった⁽¹³⁾。

4. 新規航空会社の強さ

本節では、なぜ新規航空会社が伝統的な市場を短期間の間に席卷できたのかについて考えてみることにしよう。

(1) ハブ・アンド・スポークからポイント・トゥ・ポイントへ

1980 年代の規制緩和・自由化政策の中での激しい生き残り競争の中で、より効率的な事業運営をはかるために、「ハブ・アンド・スポーク」と呼ばれる運航方式が業界全体に広まった。これは、拠点（ハブ）空港に地方からの旅客をいったん小型機で集め、ここから他の大都市へと大量輸送を行い、そこから最終目的地であるところへ小型機で輸送していくというものだが、旅客を 1 ヶ所に集めて各地に送り出せるので効率運航の向上が可能とされてきた。

だが、旅客の乗り継ぎを円滑にするため、拠点空港での発着が特定時間に集中し、航空機の待機時間が長くなる欠点も露呈してきた。さらに、同方式を取る大手同士が争う時代ならまだ事態はそれほど激しく変化しなかったであろうが、路線数の少ない新規航空会社が目的地を直接結ぶ方式で参入すると事態は一変した。これがポイント・トゥ・ポイントと呼ばれるものである。この方式だと、乗客が機内に荷物を運び込めば乗り継ぎ便を待たずに飛びたてるためである⁽¹⁴⁾。

この方式をいち早く導入したのが、米国のサウスウェスト航空である。サウスウェスト航空は、ポイント・トゥ・ポイントであるローカル・トゥ・ローカルの直行便輸送に力を入れ、大成功を収めた。これなどは、乗り継ぎの面倒など味わいたくないという乗客の心理を適切に考慮に入れた、実に合理的な戦略の 1 つであるといえるだろう。

(2) 周辺空港の利用によるコスト削減

格安会社の利用空港は郊外の不便な場所にあることも多いが、その分、空港に払う離着陸料を減らせる利点もある⁽¹⁵⁾。

欧米では、ともに大都市圏において主要空港とは別に、その周辺に複数のローカル空港が配備されているため、新規航空会社にとって有利な戦略が取りやすい。ここが日本、特に首都圏での現状との違いといえるであろう⁽¹⁶⁾。

(13) 2002 年 9 月 18 日付日本経済新聞。

(14) 2002 年 12 月 11 日付日本経済新聞。

(15) 2002 年 12 月 11 日付日本経済新聞。

(16) 日本ではあまりにも首都圏の地理的制約が大きいと、複数空港を建設する余地がない。これが、国内市場における規制緩和政策をうまく機能させていない、1 つの大きな理由となっているといえるのではないかと考える。

5. 世界的携行である競争促進とは逆の動きの現れ

これまで述べてきたように、欧米では規制緩和政策の導入を背景として、新規航空会社の台頭が見られている。しかし、規制緩和先進国のオーストラリアでは、こうした世界的な流れとは逆に、既存の大手航空会社の独占化が進んでいる。こうした回帰現象をどう見るべきなのか。以下にその動向を見てみることにしよう。

(1) アンセット航空の経営破綻

オセアニア地区は、1980年代から規制緩和、自由化政策において、世界の先頭を走ってきた。そして、日本では、こうしたオセアニア地区の取り組みが、常に自国の政策のモデルケースとして紹介されてきた。そして、航空市場、また空港政策や航空管制システムなど、その関連領域でも、その取り組みは非常に先進的であり続けている。そうした中、ここにきて注目すべき動きがオーストラリアにおいて起こっている。国内第2の航空会社であるアンセット航空が経営破綻したのである⁽¹⁷⁾。2001年9月14日から、ついに全路線の運航を一旦停止した。その後、以下のような紆余曲折を経て、2002年3月4日、66年間の歴史に幕を下ろした。

(2) アンセット破綻の経緯

アンセット航空の経営悪化に際し、2001年10月に入り、オーストラリア政府は、アンセット航空の管財人と協議の結果、解雇予定の約8,000人の従業員に対する支払い額のうち、1億9,500万ドルを負担することを決定するとともに、アンセット傘下のケンデル、ヘイズルストン、スカイウェストの3社の地域航空会社に対して、低利融資を実施した⁽¹⁸⁾。また、政府は、アンセット従業員の失業補償金捻出のため、新たに航空券税（国内線航空券1枚に対し10ドルを課税）を導入し、アンセット航空の売却が完了するまで継続されることになった。

ここでは、果して一民間企業の救済のために、新たに税金を課すことが合理的であるかどうかという疑問が残る（航空券税のケース）。確かに大量失業の発生による社会不安を防ぐためという名目は掲げられるだろうが、自由化政策を推進している豪政府の政治姿勢とは相容れないものではないかと考えられる。

アンセット航空の再建については、2002年1月29日、メルボルンにおいて、豪労働組合評議会（ACTU）と実業家フォックス、ルー両氏のコンソーシアムであるテナホールディングスとの間で、2億2,400万ドルの従業員失業補償について合意がなされた結果、同日開催されたア

(17) これに遡って、アンセット航空は、機体の整備不良が原因で豪航空当局から一部の運航停止を命じられており、旅客離れが著しい状態が続いていた。

(18) 『オーストラリア概要 2002』、シドニー日本商工会議所編集委員会編集、シドニー日本商工会議所発行、2002年6月、138ページ。

ンセット債権者会議で、テストホールディングスに総額5億1,400万ドルで売却することが決定された。

その後、テストホールディングスは2月15日、シドニー空港との間で空港ターミナルの使用について合意。再建計画は順調に推移しているものと思われたが、2月27日になり、突然、アンセット航空買収計画の中止を発表し、各方面に大きな衝撃と落胆を与えた。買収計画断念の最大の理由は、ブリスベン、メルボルン、アデレード及びパースの各空港当局との間で進められていたターミナルビルのリース契約が期限の2月28日までに完了できなくなったためと言われている。

この結果、1936年2月17日、ハミルトン～メルボルン便を初運航したアンセット航空は、3月4日のパース～シドニー線を最後に、66年間の歴史に幕を下ろした。

アンセット航空の管財人は新たな資産売却先と交渉を開始したと報道されており、英国ヴァージンアトランティック航空の子会社であるヴァージンブルー、大手海運会社のラング、そしてシンガポール航空の名が挙げられている。

アンセット航空の親会社であるニュージーランド航空の経営危機も伝えられており⁽¹⁹⁾ オセアニアの航空及び観光業界は当面、目まぐるしく変動することが予想されている。

(3) カンタス航空及び新航空会社オーストラリアン航空の動向

アンセット航空破産後、豪州国内線の圧倒的シェア拡大を確保することによって、カンタス航空は財政基盤を強化した⁽¹⁹⁾。カンタス航空はこの勢いに乗じて、国際線においても路線再編による積極的展開を図っている。その一環として、東京～メルボルン線の直行便化を図る一方、カンタス航空の全額出資（経営は分離）の新規航空会社「オーストラリアン航空」を設立、低コストオペレーションによる国際線路線網の再編に着手し、2002年10月から11月にかけて、順次、ケアンズをハブとした路線網の開設を予定している。

この第2航空会社がどこまでうまく機能するのかが、カンタス航空が今後、国際市場で生き残っていけるかどうかの重要な試金石となるであろう。なぜなら、このまま、カンタス航空の国内市場での絶対的優位が続けば、一面では、確かに、新たな投資余力を生み、これからの激しい国際競争に十全な体制で臨むことができよう。しかし、その反面、国内市場における独占利益の享受によって、従業員からの待遇改善要求も激しくなり、経営改革が緩慢になっていく恐れがある

(19) カンタス航空は2002年11月、経営危機のため再国有化されたニュージーランド航空の株式の22.5%を取得すると発表した。カンタスはNZ航空への出資を通じて、南太平洋路線での路線を強化する。NZ航空はカンタス傘下で経営再建を目指す。買収価格は5億5,000万ニュージーランドドル（約335億円）前後。両社はマイレージサービスの共通化や共同運航を進める。これまでカンタスとNZ航空が競合していたニュージーランドの国内路線、豪州・ニュージーランド間の路線については、それぞれの機材や乗務員を使った運航を続けるが、運賃やスケジュールは、NZ航空が一括管理する。NZ航空は、ニュージーランド政府による行財政改革の一環として1989年に完全民営化されたが、子会社である豪アンセット航空の破綻や米同時テロの影響で、経営が行き詰まった。2001年10月には政府がNZ航空の株式の82%を取得する再国有化を決定。その後、経営再建のため、海外航空会社との提携を模索してきた。2002年11月25日付日本経済新聞。

からだ。

(4) ヴァージン・ブルーの動向

アンセット航空が経営破綻したが故に、もともと第三国の航空会社でありながら、豪州市場における第2の航空会社となったヴァージン・ブルー社は、こうしたドラマティックな再編劇をどのようにとらえているかをインタビューした。

その際、ヴァージン・ブルーの担当者は、自分達が追い求めている消費者層は、カンタスとは全く違うものなので、カンタスの独占化の傾向は全く意に介するものではないと言いきっていた。ヴァージンの目指す層は、カンタスのようにエグゼクティブ志向ではなく、低コスト、またパフォーマンス志向であり、はっきりとカンタスとはセグメントが分かれているものである。そして、将来はこのセグメント層が成熟し、カンタスのセグメントに食い込んでいくことを狙っている⁽²⁰⁾。

(5) オーストラリアにおける空港民営化の動き

近年、世界中で空港の民営化が進められている⁽²¹⁾。そうした中、オーストラリアも先進的に空港の民営化に取り組んだ。

空港が民営化されれば、空港はその収益を最大化するために、なるべく発着便数の多い航空会社が抱え込もうとするのが当然の動きとなる。現に米国では、規制緩和の推進を妨げる要因となったのが、このハブ空港の動きであった。その結果、全国の主要空港では、大手航空会社の独占、寡占状態が常態となり、新規航空会社の進出を妨げることになった⁽²²⁾。

オーストラリアでも、米国のような流れになる可能性がある。それは2つの可能性をもつことになる。すなわち、一方では、カンタス航空の優位を更に強固なものとすることを通じて経営基盤を磐石なものとし、厳しさを増す国際競争の中での対応力の向上につながる。しかし、その一方では逆に、競争促進による危機感が希薄化し、状況の変化に即応した改革ができなくなるようになれば、長期的な観点から見て、大きな経営リスクを背負い込むことになる。今後の動向が大いに注目されるところである。

(6) 公正取引委員会の取り組み姿勢

現在のような独占化への動きを、当地の規制当局はどのように見ているのか。2002年8月、筆者は、日本の公正取引委員会にあたる組織にヒアリングを行った。オーストラリア国内市場の

(20) しかし、こうしたヴァージン・ブルーのあり方については、インターライニングをしないことの限界性が、提携による展開を模索する他社から指摘されている。

(21) 日本でも空港を巡る投資効率の悪さを取り上げ、その民営化を急ぐ一方で、地方経済の公共事業の重要性から、なかなか空港の民営化をめぐる本格的段階へと移行できない状態にとどまっている。

(22) この点に関しては、昨今、米国で新規航空会社が数社連名で、大手航空会社による主要空港独占の状況を、不当競争に当たるとして裁判に訴えたケースが注目された。これに関しては、日本の置かれている状況と類似するものがあったために、日本の航空会社も大きな関心を示していた。その結果は、事実証明が不十分であるとして原告側の敗訴となっている。

動向について尋ねてみると、現状に関しては特に問題視することはないとのことであった。むしろ、国際的アライアンスの進展状況について懸念を示しており、アライアンスによって他国の航空会社に自国に絡む路線をコントロールされる可能性に神経を尖らせている。

6. アライアンスの進展

新規航空会社の台頭によって市場が混沌とする中、近年、航空業界では、また航空業界に限らず他の業界を含め、一般的にも、アライアンスの構築・拡大が盛んに模索されている。では、こうしたアライアンスの進展を推し進める原動力はいったい何なのであろうか。以下で考えてみよう。

(1) 国際化の進展とその脆弱性

国際化が進展すれば、それだけ、これまでの事業の取扱領域では、社会的需要に十分対応できなくなり、新たなビジネス領域、国際交流の深化に対応すべく、異文化の領域に踏み込んでいかなざるを得なくなる。しかし、そうなれば、文化の違いも大きくなり、その結果、経営面において、お互いの共通認識が薄くなり、問題が多く起こる可能性が高まってくる⁽²³⁾。そうであるならば、お互いの市場は、その市場を一番良く知っている地元の企業に任せ、自社は自分の市場の業務に専念し、お互いが独立的に協力することが賢明な選択肢となる。なぜなら、今日のような変動の激しい時代においては、迅速に市場戦略の見直しを行わざるを得ず、固定的な投資を行うよりも、常に変化に迅速に対応できるような投資のあり方が求められるからである。その結果、独立性を保ちながら、お互いが協力関係の中で最大限の効果を引き出すネットワーク効果を狙いとしたアライアンスの進展が現在起きているのである。

また、為替変動の振幅の拡大も、この動きを推し進めた大きな要因の一つと考えられるだろう。情報化の進展は、為替取引についてもプログラミング取引という新たなリスク回避手段を可能とした。プログラミング売買とは、為替市場の変動に対して、予め打ちこまれたコンピューター・プログラミングによって、自動的に為替の売買を行うものである。従来は、人の判断に任せていたが、そうすると、24時間の動きに対応しなければならないため、その人の肉体的限界に制約されることがあり、また、その判断ミスに伴うリスクを回避する必要性もあった。しかし、このシステムは、いったんある流れが形成されると、どのプログラムも大差のないものであるがゆえ

(23) 日本の場合には、特に中国の場合を想定してみればよい。プラザ合意による円高をきっかけとして、日本企業は相対コストの上昇による国際競争力の低下に悩んだ。その結果、コスト優位を求めて周辺アジア諸国に生産施設を移転させていった。いわゆる「空洞化」現象である。日本にとって、特に中国の場合には、共に漢字文化として共通性が高いだろうとの「一方的」思いこみから、盛んに企業の進出が試みられたが、労務管理を中心に、多くの「文化摩擦」が発生し、相当な数の日本企業が中国からの撤退を余儀なくされてきた。実際には、両国の間での労働に対する考え方、政治体制に大きな違いがあったためである。こうした事例は、直接海外に工場など、自社資本を進出させることの難しさを端的に物語るものである。

に、その流れを加速する性質をもっている。その結果、為替変動の振幅が激しくなり、それだけ国際間取引のリスクが大きくなってきた。こうしたリスクを避けるためには、現地の企業に最大限の業務を任せた方が有利となる。

(2) 付加価値の高いサービスの追及：マイレージ・サービス

マイレージ・サービスは、現在、大きな顧客囲い込みの手段となっている。マイレージ・サービスとは、乗客が飛行機に搭乗した距離と料金種別に応じてポイントがたまり、そのポイントによって無料航空券などの特典を得ることができるという仕組みである⁽²⁴⁾。この魅力を高めるためには、利用者がポイントを獲得した時に、できるだけ多くの魅力的なデスティネーションを提示することが必要となる。しかし、先に述べたように、一社で単独で、こうした広範なネットワークを構築し、維持するような時代ではなくなっている。そのため、一社単独では、消費者にとって魅力のあるデスティネーションを十分に提供することができない。そこで、提携によってお互いの顧客に対して、それぞれが自社の FFP の付加価値を高めることを追及してきたのである。こうした意図が、アライアンスを更に推し進める要因として機能してきた⁽²⁵⁾。

(3) ユナイテッド航空破綻の影響はどうか

ユナイテッド航空の経営破綻は、現在のアライアンスの二極構造をぐらつかせるものとなるかもしれない。スターアライアンスとワンワールドは、ともにアメリカの二大航空会社であるユナイテッド航空とアメリカン航空をその中核企業としている（図3）。この均衡関係が崩れることは、国際航空市場にとって大きな意味を持ちうるものとなるであろう。

こうしたバランスの崩壊は、当然スターアライアンス陣営にとっては憂慮すべき事態である。その結果、スターアライアンスのメンバーから、ユナイテッド航空に対して、個別に次々と支援策が打ち出されている。

たとえば、ルフトハンザ・ドイツ航空は2002年12月9日、UALに対し、金融支援を検討すると発表した。支援の方式や金額など具体的な内容は明らかにしていないが、今後どう支援するかをユナイテッド側と協議する方針だという。ただ、同社がユナイテッドに資本参加するとの観測は否定している⁽²⁶⁾。また、日本の全日本空輸もいち早く、ユナイテッド航空に対する支援策を表明した。

いずれもユナイテッド航空の経営破綻は、航空市場において膨大な失業を生み出し、航空業界

(24) この制度は、かなり以前から導入されてきた。それがここに来て、再度脚光を浴びている。日本では、この FFP はなかなか普及しなかったという経緯がある。それは、景品法の存在によって、無料航空券など、利用者にとって魅力のある見返りが提供できなかったことによる。

(25) ただし、このマイレージ・サービスに関しては、需要の先食いであるとして、以前から、その経営に対する危険性が指摘されてきた。需要の先食いとは、今、顧客を取り組むための手段として、積極的にマイレージ・サービスを拡充しているけれども、その見返りである特典サービスをいつかは還元しなければならず、それが将来の経営の負担になってくるということである。

(26) 2002年12月10日付日本経済新聞。

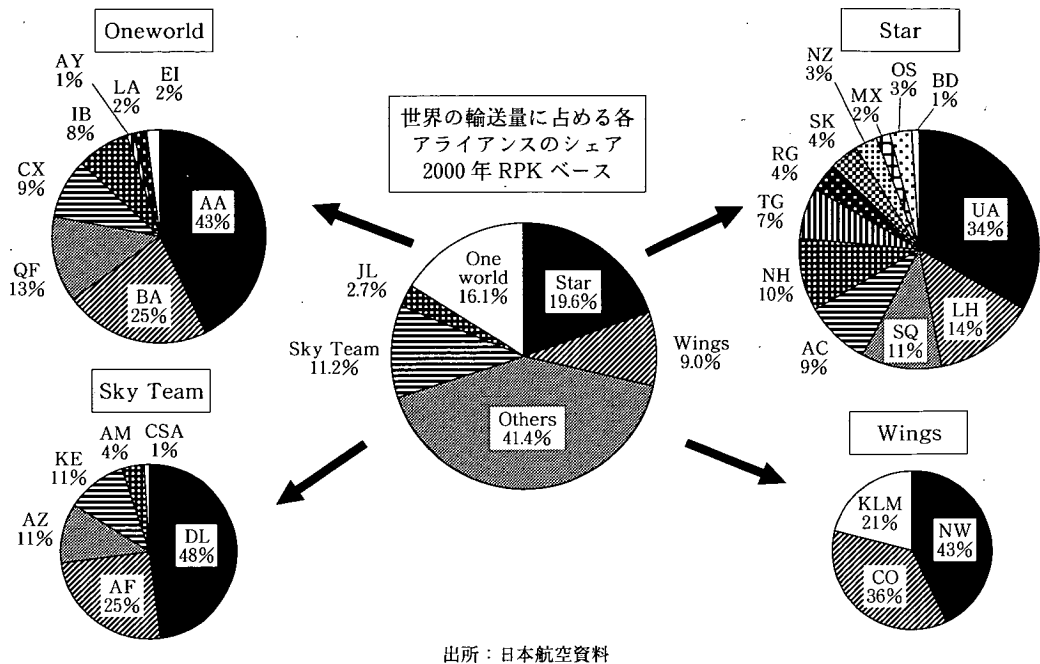


図3 マルチアライアンスの構成

における労働需給の緩和をもたらすであろう。これは新規航空会社、あるいは新規参入をめざす者にとっては、航空業界独特のノウハウをもった優れた人材を容易く確保できるという、よい環境が現出することになる。しかし、既存の航空会社の労働者にとっては、待遇悪化の更なる引きがねになりかねない。

(4) アライアンスに属するメリットとデメリット

巨大アライアンスに属すれば、小さな企業であっても分を犯さない範囲で生存を保障される。また、その中で独自性を発揮できるのならば、その勢力を拡大することは可能となろう。そして、何と云っても、アライアンスのブランド・バリューを享受できるというのは、もっとも大きなメリットであろう。これによって、その会社に対する信頼度も高まるからである。

近年、価格競争が激しくなる中で、企業のブランドの持つ力に対する関心が強まっている。価格の引き下げ競争は不毛な側面をもつ。そうした事態から脱却するためには、ブランドの力によってロイヤルティを確保することが最も有効な戦略として捉えることができる。

アライアンスの形成は、上述のように新規投資コストを削減するメリットもある。

そうした反面、アライアンスに属すれば、そのアライアンスとしての統一性というものに個別企業の行動が拘束されてしまうというデメリットもある。特に相対的にそのアライアンスでの位置付けが低い企業にとっては、リーダー的存在の企業の方針に従わざるを得ないことで、経営の独自性を阻害されてしまうことになりかねない。日本航空が世界の大手航空会社の中で巨大アラ

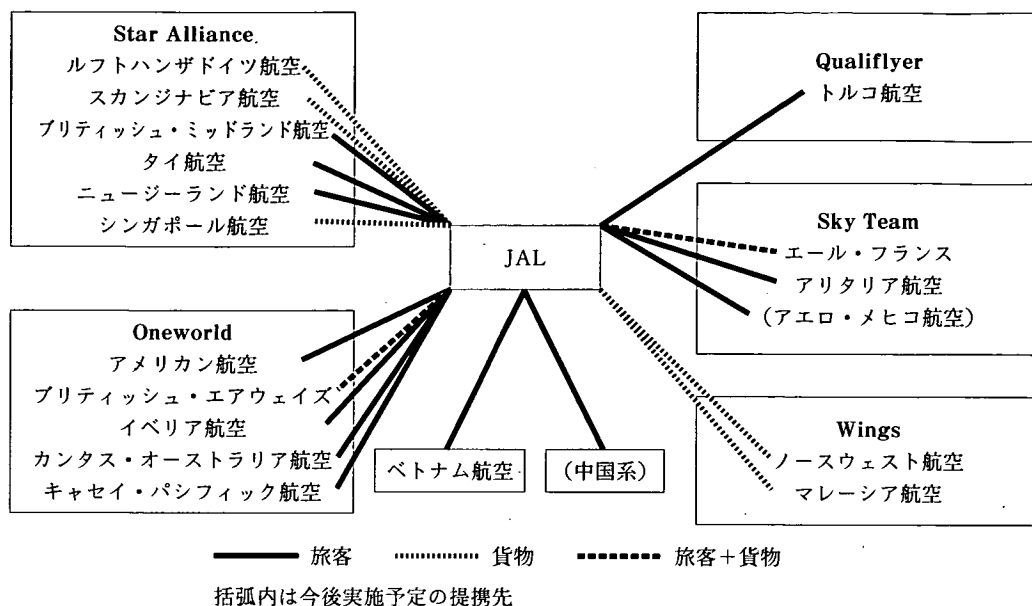


図4 JAL提携先の属するアライアンス

アライアンスに属さない数少ない例であるのも、こうした理由からである（図4）⁽²⁷⁾。

(5) 独占禁止法との関わり

アライアンスにはどの企業も参加できるというものではない。アライアンスの加盟にあたっては厳しい選別が行われるが、この選別が、自由な市場間競争を阻害するものになりかねないという側面も指摘される。アライアンスを組む前提は、アライアンスとして一体的な、同質のサービスを提供することができるかどうかということである。たとえば、安全性について考えてみるならば、アライアンスを組んだ企業がもし事故を起こしたとするならば、アライアンス全体の信頼性が損なわれることになる。従って、アライアンスの加盟に当たっては慎重な選別作業が行われることになる、その基準を満たさないものはある機会を逸することになる。このため、アフリカや中東などの新興市場の航空会社は、ほとんどアライアンスに属していない。これは、ある意味では、業界による優良企業の選別作業ととらえることもでき、安全、サービスの水準確保という航空産業の大命題からすれば望ましい面をもつことも確かであろう。しかし、新規参入組の企業活力を有効に市場に還元できないという意味ではやはり問題の残るところではある。

(27) 日本航空の場合、ワンワールドとの関係性が強く、実質的にワンワールドの一員として見なされることもある。しかし、そうかといって、完全にワンワールドに参加してしまえば、これまで、ワンワールド以外の様々な航空会社と2社間で進めてきた各種提携を全面的に見直さなければならないことになってくる。特にスターアライアンスに属するルフトハンザ航空との関係などは、その重要な問題の一例となるであろう。果してアライアンスに属することが最適なのか、あるいは個別に提携を結んだ方がいいのかはじっくりと検証してみなければ何ともいえない。

7. ま と め

以上、欧米ならびにオーストラリアで現在進行中である航空再編の動きについて、その現状と背景を見てきた。大きくは新規航空会社の台頭と既存大手航空会社の苦戦という形で捉えられるものの、アライアンスの動向次第では、新規航空会社の今後の活躍も制限されるものとなるかもしれない。市場再編の現在の方向が不可逆的なものといえるかどうかは、まだ今後数年の動きを追っていかないと確言はできないであろう。そして、こうした事態の検証が、今後の日本市場のあり方を模索する上で重要なヒントを提示してくれる。

参考文献

AIRLINE BUSINESS, Reed Business Information, 各月号。

ブライアン・F・ハベル「航空会社のアライアンス、独占禁止法及びその適用除外について」、全日本空輸広報室『ていくおふ』, 1998 年秋号, 1998 年

戸崎 肇『航空の規制緩和』, 勁草書房

戸崎 肇『情報化時代の航空産業』, 学文社